



TALLER DE FUNDAMENTOS

Version 1.3



Management 3.0 Energizing People Learning Experience © 2021
creado por [Management 3.0 BV](#) tiene licencia de
[Attribution-NoDerivatives 4.0 International](#)



Tienes la libertad para:

Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato para cualquier propósito, incluso comercialmente.

El licenciante no puede revocar estas libertades siempre que usted respete los términos de la licencia.

Considerando los siguientes términos:

Atribución — Debe dar el crédito apropiado, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se hicieron cambios. Puede hacerlo de cualquier forma razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda o a su uso.

Sin Derivación — Si usted mezcla, transforma o construye sobre el material, no puede distribuir el material modificado.

Sin restricciones adicionales — No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que la licencia permite.

CONTENIDO

Contenido	3
Introducción	4
Taller De Fundamentos	5
Agenda	6
Resumen	7
Gestión Y Liderazgo	9
Principios	9
Pensamiento Complejo	11
Motivación Y Compromiso	11
Delegación Y Empoderamiento	13
Valores Y Cultura	14
Aprendizaje Y Competencias	15
Escalando La Estructura Organizacional	16
Gestión Del Cambio	17

INTRODUCCIÓN

Este documento está preparado para los facilitadores autorizados de Management 3.0 e informa sobre los esquemas y el resultado esperado de un taller estándar de Management, el Taller de Fundamentos. Los asistentes deberían experimentar el mismo resultado de aprendizaje, los mismos módulos y las mismas prácticas en cualquier parte del mundo donde asistan al taller, sin importar el facilitador. Sin embargo, los facilitadores pueden personalizar la experiencia de aprendizaje dentro de las directrices descritas en este documento.

Además, el documento describe la agenda recomendada, el número mínimo de horas e información relevante. Todos los talleres de Fundamentos se ajustan a la descripción de este documento.

El documento tiene una introducción para describir el Taller de Fundamentos. Además, por módulo se describe lo que los asistentes deben aprender, discutir y qué prácticas de Management 3.0 experimentarán durante la interacción en vivo con el facilitador.

– El equipo de Management 3.0

TALLER DE FUNDAMENTOS

El Taller de Fundamentos (FW) cubre todas las vistas o ejes del Management 3.0, incluyendo los fundamentos y las prácticas más conocidas. Asistiendo al taller los asistentes comprenderán los fundamentos del Management 3.0 y conocerán las prácticas más valiosas.

Los temas de este taller serán interesantes para jefes de equipo, gerentes, líderes, coaches ágiles, scrum masters, expertos en RRHH y directores.

En el FW aprenderás sobre el Management 3.0 y todas sus vistas. Los temas que se tratan en este taller son:

1. Gestión y Liderazgo
2. Principios del Management 3.0
3. Pensamiento complejo
4. Motivación y compromiso
5. Delegación y empoderamiento
6. Valores y cultura
7. Aprendizaje y competencias
8. Escalando la estructura organizacional
9. Gestión del cambio

AGENDA

La recomendación de Management 3.0 es tener un taller de dos días de ocho horas cada uno. El taller de Fundamentos es un taller presencial.

Día 1

- Bienvenida
- Gestión y liderazgo
- Principios
- Pensamiento complejo
- Motivación y compromiso
- Delegación y empoderamiento



Día 2

- Valores y cultura
- Aprendizaje y competencias
- Escalando la estructura organizacional
- Gestión del cambio
- Cierre

Los facilitadores son libres de cambiar la agenda o ampliar el taller en un 25%, hasta 20 horas, o añadir temas al taller siempre que se cubra la agenda.

La asistencia al FW le permite a los asistentes convertirse en un facilitador de Management 3.0. Los asistentes obtendrán un certificado, el certificado del Taller de Fundamentos.

RESUMEN

Duración	16 - 20 horas
Se permite en persona	Si
Se permite en línea	No
Máximo de asistentes	20
Permite convertirse en facilitador	Si
Materiales	Los asistentes recibirán una copia de todos los módulos tratados en el taller y expuestos en este documento.
Certificado	Certificado de asistencia al Taller de Fundamentos  A certificate of attendance for the Management 3.0 Foundation Workshop. It certifies that Ralph van Roosmalen successfully participated in the workshop on December 4-5, 2019, in St. Petersburg, Russia. The certificate is signed by the facilitator, Ralph van Roosmalen, and the founder, Jorgen Appeto. It includes logos for Management 3.0 and the Foundation Workshop.
Insignia	Insignia de asistente al Taller de Fundamentos.  A circular badge with a scalloped edge. It contains the text 'CERTIFIED MANAGEMENT 3.0 FOUNDATION WORKSHOP ATTENDEE'.
Vistas cubiertas¹	Energizar a las personas Empoderar a los equipos Alinear restricciones Desarrollar competencias Hacer crecer la estructura Mejorar todo

¹ Un facilitador necesita cubrir al menos las seis vistas descritas en este documento de experiencia de aprendizaje.

Módulos cubiertos²	Gestión y Liderazgo Principios del Management 3.0 Pensamiento complejo Motivación y compromiso Delegación y empoderamiento Valores y cultura Aprendizaje y competencias Escalando la estructura organizacional Gestión del cambio
Siguientes talleres recomendados	Taller Energizar a las Personas

² Un facilitador necesita cubrir al menos los módulos descritos en este documento de experiencia de aprendizaje.

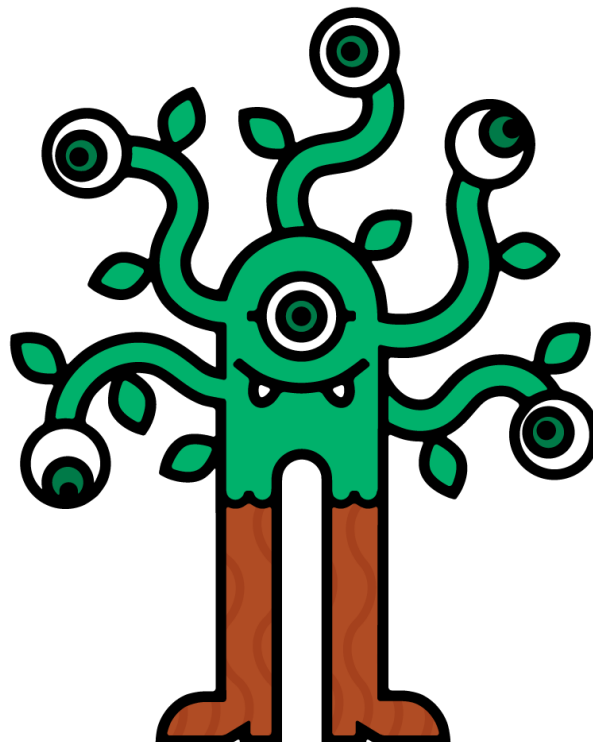
GESTIÓN Y LIDERAZGO

¿Qué aprenderás?

- Diferentes enfoques de gestión y qué es Management 3.0
- ¿Por qué tenemos que cambiar primero nuestro propio comportamiento antes de esperar que los demás cambien el suyo?
- La definición de Management 1.0, ejemplo y en qué contextos podría funcionar.
- La definición de Management 2.0, ejemplo y por qué no utilizarla.
- La definición de Management 3.0, ejemplos y las ventajas de este enfoque.
- ¿Por qué la gestión es importante y siempre es necesaria?
- No sólo los gerentes son responsables de la gestión, sino toda la organización.
- El comportamiento es el resultado de una función que tiene como entrada a la persona y su entorno.
- Las seis vistas del Management 3.0 y la definición de cada una.
- ¿Por qué es importante gestionar el sistema y no a las personas?

¿Qué discutiremos?

- ¿Existen situaciones en las que el Management 1.0 es el mejor enfoque?
- ¿El Management 3.0 solo funciona en una organización ágil? ¿Cómo se relaciona el modo de trabajo ágil con el Management 3.0?
- ¿Cuál es la diferencia entre gerentes y líderes? ¿Cuál es la diferencia entre gestión y liderazgo?



PRINCIPIOS

¿Qué aprenderás?

- ¿Cómo los principios se relacionan con las prácticas?
- Principio del Management 3.0: Comprometer a las personas y sus interacciones.
- Principio del Management 3.0: Mejorar el sistema.
- Principio del Management 3.0: Ayudar a deleitar a todos los clientes.
- Principio del Management 3.0: Gestionar el sistema, no a las personas.
- Principio del Management 3.0: Co-crear el trabajo.

¿Qué discutiremos?

- ¿Qué es más difícil, gestionar el sistema o gestionar a las personas, y por qué?
- ¿Puedes medir si los principios se aplican correctamente? Si es así, ¿cómo lo mides?
- Si se acuerdan un conjunto de principios a seguir en una organización y la gente no los cumple, ¿Qué haces?



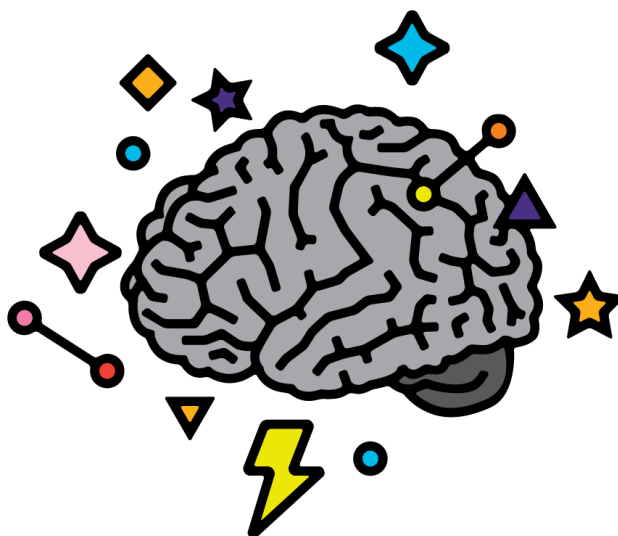
PENSAMIENTO COMPLEJO

¿Qué aprenderás?

- ¿Por qué es importante entender el pensamiento complejo en un contexto Management 3.0?
- ¿Qué es reduccionismo y cuáles son los errores más comunes cuando lo aplicamos?
- ¿Qué es un Sistema Complejo Adaptativo y cuáles son ejemplos de este tipo de sistemas?
- Un modelo de complejidad para entender los diferentes estados de un sistema y cómo encajan las organizaciones en este modelo.
- ¿Cómo se relaciona VICA con el pensamiento complejo?
- Los ocho principios guía para afrontar la complejidad.
- ¿Cómo aplicar los ocho principios guía para abordar la complejidad en su organización?
- Entender que no se puede controlar ni utilizar marcos para gestionar sistemas complejos.

¿Qué discutiremos?

- ¿Qué puede salir mal si no se sabe que una organización es un sistema adaptativo complejo?
- Un Sistema Adaptativo Complejo siempre es parte de un sistema mayor. ¿Cuáles son los límites de tu equipo?
- ¿Se puede gestionar o liderar un sistema adaptativo complejo? ¿Cuál puede ser el rol de un gerente o líder en un sistema complejo?



MOTIVACIÓN Y COMPROMISO

¿Qué aprenderás?

- ¿Cómo se relaciona la Motivación y el Compromiso con la vista Energizar a las personas?
- ¿Por qué es importante motivar a las personas? ¿Cuál es la necesidad de motivación?
- ¿Cómo se relaciona el compromiso con la motivación? ¿Qué pasa si las personas están comprometidas pero no motivadas y viceversa?
- Tú no puedes motivar a las personas, pero puedes crear un sistema donde las personas puedan estar motivadas.
- La diferencia entre motivación intrínseca y motivación extrínseca y cuál de ellas es más importante en un contexto de Management 3.0.
- El concepto CHAMPFROGS y los modelos que lo han influenciado.
- Los diez elementos de motivación del modelo CHAMPFROGS: Curiosidad, Honor, Aceptación, Maestría, Poder, Libertad, Relaciones, Orden, Meta y Estatus.
- La debilidad de un programa genérico de compromiso para los empleados en una organización.
- ¿Cómo usar las tarjetas de Moving Motivators para conocer la motivación individual de las personas?
- ¿Cómo “Gestionar el sistema, y no a las personas” se relaciona con la motivación?

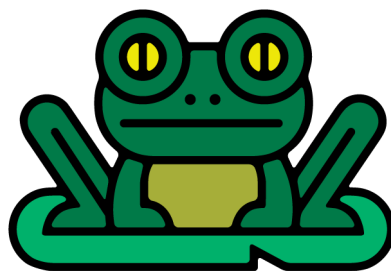
¿Qué discutiremos?

- ¿Cuándo disfrutaste tu trabajo por última vez y sobre todo por qué?
- ¿Cuáles empresas tienen sus motivadores integrados en su sistema? ¿Qué sucede en tu organización?
- ¿El compromiso de los empleados tiene que ver con la motivación intrínseca o extrínseca? Si se trata de ambas, ¿cómo encontrar el equilibrio adecuado?

¿Qué prácticas experimentarás o aprenderás?

Moving Motivators

Los Moving Motivators pueden ayudarte a conocer lo que motiva a las personas y a los equipos. Utilice esta información, como gerente o líder para crear un sistema en el que puedan sentirse motivados.



DELEGACIÓN Y EMPODERAMIENTO

¿Qué aprenderás?

- ¿Cómo la Delegación y el Empoderamiento se relaciona con la vista Empoderar a los equipos?
- El origen del verbo “Gestionar” y cómo se relaciona con la gestión del equipo.
- Entender que la gente se comportará como es tratada, una trampa de la profecía auto cumplida.
- Entender que un Sistema complejo no puede gestionarse desde un nodo central y cuál es el mejor enfoque en un contexto de Management 3.0.
- ¿Cómo se relacionan la autoridad y la capacidad con el empoderamiento? ¿Qué significado tienen y cuál es la diferencia?.
- ¿Qué es exactamente el empoderamiento y el control distribuido, y por qué es importante?
- Diferencia entre rendición de cuentas y responsabilidad. ¿Cómo se relacionan con el empoderamiento de los equipos?
- Entender que la responsabilidad no puede ser delegada por los gerentes y líderes, esta es la trampa de la responsabilidad.
- Una mejor aproximación al concepto de superiores y subordinados, así como el hecho de que los gerentes y líderes pueden ser empoderados por los equipos.
- Entender que la delegación no es blanco o negro. Conocer los siete niveles de delegación: Decir, Vender, Consultar, Acordar, Aconsejar, Preguntar, Delegar.
- ¿Cómo crear una Matriz de Delegación, utilizando la práctica Póquer de Delegación.
- Comprender que la delegación es una inversión en el futuro, la trampa de la micro gestión.

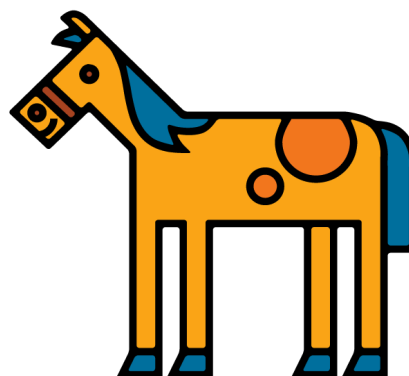
¿Qué discutiremos?

- ¿A qué nivel en una organización pueden ser aplicados los niveles de decisión? ¿Equipos operativos, mandos intermedios, nivel directivo? ¿Por qué, o por qué no?
- ¿Puede una organización trasladar temporalmente un área de decisión clave al nivel uno o dos?
- ¿Qué debe hacer un gerente o un líder cuando un equipo comete un error, con un gran impacto, en un área de decisión clave nivel seis o siete?

¿Qué prácticas experimentarás o aprenderás?

Póquer de delegación y matriz de delegación

Utilice el Póquer de Delegación para aclarar quién es responsable de qué y a qué nivel. Se trata de un método en el que puedes fomentar el compromiso de los empleados a través de una auto-organización controlada y una toma de decisiones y valores claramente establecidos.



VALORES Y CULTURA

¿Qué aprenderás?

- ¿Cómo se relaciona la Cultura y los Valores con la vista Alinear Restricciones?
- ¿Cuál puede ser el impacto de una buena cultura o de una mala cultura?
- La diferencia entre los valores adoptados y los promulgados en una organización.
- ¿Cómo definir los valores y obtener diferentes comportamientos y resultados?
- ¿Cómo una cultura basada en valores puede beneficiar a tu organización?
- ¿Qué son los libros de cultura y cómo se relacionan con los valores adoptados por una organización?
- Los beneficios de utilizar la narración de historias (storytelling) para comparar los valores promulgados con los valores adoptados.
- ¿Cómo los valores pueden ayudar a cambiar el comportamiento en una organización? Lo que se debe y lo que no se debe hacer.

¿Qué discutiremos?

- ¿Quién debería definir los valores en una organización?
- ¿Deben conectarse los valores del equipo con los de la organización y qué pasa si entran en conflicto?
- ¿Cuál es el período de vigencia de los valores? ¿Pueden cambiar los valores a través del tiempo? Si es así, ¿Por qué cambiarían?

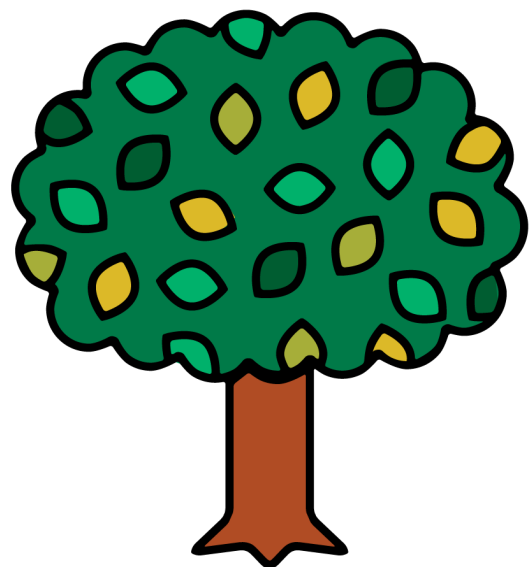
¿Qué prácticas experimentarás o aprenderás?

Historias de valores

¿Cómo puede la narración de historias ayudar a descubrir los valores de una organización o comparar los valores adoptados con los valores promulgados?

Libros de cultura

¿Qué son los libros de cultura y cómo pueden ayudar a una organización a cultivar sus valores?



APRENDIZAJE Y COMPETENCIAS

¿Qué aprenderás?

- ¿Cómo se relaciona el módulo Aprendizaje y Competencias con la vista Desarrollar Competencias?
- ¿Qué es una competencia y cómo se relaciona con los equipos?
- Los 5 componentes para el aprendizaje y desarrollo de competencias en un equipo: Competencias Individuales, Ayudar a los demás, Comunicación, Tensión Creativa y Estructura de Competencias de Equipo.
- ¿Cómo establecer y utilizar una Matriz de Competencias de Equipo?
- ¿Cuáles son los cinco componentes del desarrollo individual de competencias: lidera mediante el ejemplo, auto aprendizaje, entrenamiento y certificación, coaching, aprender haciendo?
- La comunicación de equipo lo ayuda a desarrollar competencias: reducir la distancia, documentar resultados relevantes, establecer rituales, escuchar/prestar atención, comunicación no violenta y realizar preguntas poderosas.
- ¿Qué se necesita para ayudarse mutuamente a desarrollar competencias incluyendo cuatro prácticas para apoyar la ayuda mutua: aprendizaje entre pares, horas de conocimiento, jornadas de exploración y predicar con el ejemplo?
- ¿Cómo la diversidad de un equipo, incluyendo diferentes roles, ayuda al aprendizaje en un equipo?

¿Qué discutiremos?

- ¿Cómo puedes motivar a las personas o equipos a desarrollar nuevas habilidades?
- ¿Deben los compañeros de trabajo contribuir también con dinero o tiempo al desarrollo de sus habilidades, o compensar a la organización cuando se van, ya que también se benefician personalmente de las nuevas habilidades?
- ¿Cómo mides el desarrollo de competencias? ¿Cómo saber si las inversiones en el desarrollo de competencias están dando sus frutos?

¿Qué prácticas experimentarás o aprenderás?

Matriz de competencia del equipo

Cómo identificar las brechas de experiencia tanto a nivel individual como de equipo para garantizar que se satisfagan las necesidades de todos.

Jornadas de exploración

Cómo explorar nuevas ideas fomentando el aprendizaje y el desarrollo continuo en sus equipos.



ESCALANDO LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

¿Qué aprenderás?

- ¿Cómo se relaciona el módulo Escalando la Estructura Organizacional con la vista hacer crecer la estructura?
- La relación entre el valor creado por una organización y la forma en que ésta se organiza.
- ¿Por qué no hay un diseño organizativo perfecto, cómo y por qué es necesario encontrar el equilibrio?
- Ventajas y desventajas de las organizaciones constituidas como jerarquía o como red.
- ¿Por qué y cuándo se opta por la especialización o la generalización de los colaboradores?
- ¿Cuándo centrarse en la eficiencia o en la eficacia como organización, además de los pros y los contras?
- Las ventajas y desventajas de la centralización y la descentralización en una organización.
- ¿Debería una organización centrarse en la explotación o en la exploración?
- Al menos once prácticas organizativas como la doble vinculación, la planificación a gran escala, la asignación abierta y los equipos semi-estables.
- ¿Cómo utilizar el juego Meddlers Game para visualizar y explorar su diseño organizacional?

¿Qué discutiremos?

- ¿La mentalidad Management 3.0 está siempre conectada a una organización de tipo red o jerárquica?
- ¿Pueden los compañeros o equipos participar en la decisión de establecer nuevas estructuras organizativas? ¿En qué medida?
- ¿Cuál es la verdadera agilidad en una organización? ¿Cuándo una organización es realmente ágil?

¿Qué prácticas experimentarás o aprenderás?

Meddlers Game

Facilite debates sobre la estructura organizativa, visualice la organización, pruebe prácticas sin necesidad de desplazar a las personas. Haz crecer tu organización de forma natural.



GESTIÓN DEL CAMBIO

¿Qué aprenderás?

- ¿Cómo la Gestión del cambio se relaciona con la vista Mejorar?
- Cuatro diferentes modelos que se pueden utilizar para realizar la gestión del cambio, PDCA, ADKAR®, Modelo de la Curva de Adopción y el Modelo de las Cinco I.
- ¿Cómo utilizar el modelo PDCA para bailar con el sistema?
- ¿Cómo apoyar a un sistema adaptativo complejo durante un cambio?
- ¿Cómo utilizar el modelo ADKAR® para mentalizar a las personas?
- La importancia de asegurarse que las personas reciben apoyo durante un proyecto de cambio.
- ¿Cómo utilizar el modelo de la Curva de la Adopción para estimular la red?
- Diferentes estrategias para apoyar a las personas con una aceptación distinta sobre un cambio.
- How the use the Five I's model to create a supporting environment
- ¿Cómo utilizar el modelo de las Cinco "I" para crear un entorno de apoyo?
- ¿Por qué cambiar el entorno puede ayudar a cambiar el comportamiento de las personas para apoyar un cambio?
- La necesidad de crear un entorno seguro a prueba de fallos al realizar el cambio.

¿Qué discutiremos?

- ¿Por qué algunas personas temen al cambio?
- ¿Cuántos cambios pueden procesar las organizaciones? ¿Llegará un momento en que se produzcan menos cambios?
- ¿Qué pasa si la gente no puede aceptar o lidiar con los cambios? ¿Podemos esperar lo mismo de las personas de avanzada edad que de los más jóvenes?

¿Qué prácticas experimentarás o aprenderás?

Moving Motivators

Los Motivadores en Movimiento pueden ayudar a conocer lo que motiva a las personas y a los equipos. Utiliza esta información, como gerente o líder, para crear un sistema en el que puedan motivarse a sí mismos.

Tarjetas Kudo

¿Cómo pueden las tarjetas Kudo ayudar a su organización a dar retroalimentación a los demás?

Feedback Wrap

Dar retroalimentación procesable, del tipo que conduzca a una acción positiva y auto motivada y no a compañeros de equipo descontentos.

Matriz de celebración

Tanto si tenemos éxito como si fracasamos, lo importante es aprender de nuestros experimentos y celebrar el aprendizaje.

Dinero por mérito

Recompensar a las personas en función de sus méritos reales en lugar de su rendimiento imaginario, los compañeros de trabajo se recompensan entre sí directamente sin la participación de los gerentes o directivos.

Juego de la gestión del cambio

¡Sólo se necesitan 34 preguntas para cambiar el mundo! Una forma divertida de compartir historias de procesos exitosos de gestión del cambio.

